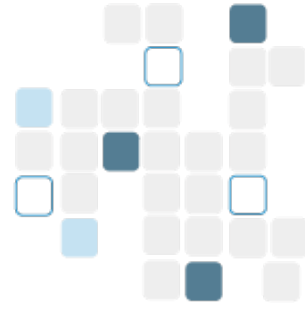


Lecturas de la Semana 4



CASO: LA FABRICA DE YESO

A varios kilómetros de distancia de una ciudad intermedia ubicada cerca de los Grandes Lagos – USA había una compañía que extraía rocas de yeso, las trituraba, las mezclaba con agentes adhesivos y esponjosos, posteriormente esparcía la mezcla sobre una hoja ancha de papel, la cubría con otra hoja, la dejaba reposar un poco, la dividía en bloques grandes, y finalmente los ponía a secar. El material resultante se vendía como cartón de yeso, el cual era usado como aislante y para dividir las habitaciones de edificios. Se abrieron fábricas por todo el país y algunas de ellas igual que las de nuestro relato, eran propiedad de la *General Gypsum Corporation*. Alvin Gouldner, en su libro *PATTERNS OF INDUSTRIAL BUREAUCRACY*, hace una descripción de las fábricas y de las comunidades de sus alrededores, tal como eran en 1950.

La fábrica estaba rodeada por pequeños pueblos que habían sido fundados un siglo antes. Los habitantes de la zona se conocían entre sí y miraban a los foráneos con bastante recelo. Llevaban una vida pacífica, semirural y se dedicaban a la agricultura, a la caza y a la pesca. Eran conservadores en su aspecto, imperturbables en su conducta y como decía uno de los habitantes: "Ahorrativos, religiosos, temerosos de Dios y antisemitas".

La fábrica de yeso se ajustaba perfectamente al estilo de vida que se llevaba en el área. La mayoría de los hombres que trabajaban en la fábrica, unos 225 incluyendo los mineros, llevaban muchos años trabajando allí. Se conocían bien en el trabajo y se reunían fuera de la fábrica en los caseríos de los alrededores. Ciertamente, más o menos la mitad de los trabajadores eran parientes de otros empleados de la fábrica. El jefe de personal que contrataba y despedía la gente decía que era conveniente obtener información sobre un posible empleado y su familia por medio de otras personas de la fábrica o de la comunidad. No quería empleados hostiles o busca pleitos. Prefería personas del campo y no de la ciudad. Los campesinos trabajaban más duro, pensaba él, y se sentían orgullosos de su trabajo. Sin embargo, el jefe de personal tenía muy pocas reglas, además de la anterior, para contratar, despedir o tratar otros asuntos de su competencia. No le gustaba el trabajo con papeles, y como decía uno de sus empleados: "Todo lo que sucedía lo consideraba una excepción a la regla". Sólo había ido 8 años a la escuela, pero como confiaba demasiado en las normas de la comunidad y en sus propias reglas de oro, aparentemente no se requería de mucha educación. Al parecer ningún trabajador fue despedido de la fábrica. Incluso los que se retiraron durante la guerra, para trabajar en las fábricas de armamento que ofrecían mejores salarios, fueron recibidos nuevamente al final de la

guerra; sin embargo, cualquier persona de la ciudad o extranjero que se encontrara en las mismas condiciones, no conseguía trabajo en esta empresa.

En la fábrica misma, los trabajadores disfrutaban de mucha libertad. Los hombres podían ensayar distintos trabajos hasta que encontraban el que les gustaba, siempre y cuando lo hicieran dentro de las reglamentaciones generales del sindicato. Aún más, extendían sus horas de almuerzo, podían llegar tarde casi con cualquier excusa y no se les exigía que se mantuvieran ocupados. Disponían de su tiempo siempre y cuando hicieran su trabajo. Los registros de producción eran muy informales. El problema era que en opinión del gerente de la compañía, no trabajaban lo suficiente.

Además el ritmo de la fábrica lo determinaban en cierta forma los trabajadores. Muy pocos iban a trabajar en temporada de cacería; lo mismo sucedía en el período de siembras, ya que muchos empleados cultivaban sus tierras en su tiempo libre. Durante el invierno muchos se quejaban de torceduras o de otras molestias con el fin de ser transferidos al “cuarto de muestras”, donde el trabajo era liviano y el ambiente cálido, hasta que se recuperaban. Esto era mejor que quedarse en casa y utilizar la licencia por enfermedad o vivir del seguro por desempleo. Las operaciones de minería disminuían considerablemente los días lunes, debido al guayabo de los mineros que bebían mucho. Como decía uno de los capataces: “No se puede ser demasiado severo con los hombres cuando son sus vecinos. Muchos de estos hombres crecieron juntos”.

Muchos de los empleados usaban los materiales y servicios de la fábrica sin costo alguno. Los hombres llevaban dinamita a sus hogares para usarla en pesca o construcción. Se apropiaban de cantidades de cartón de yeso, incluso carretadas para uso personal. Llevaban a la fábrica cosas que estuvieran en mal estado, como muebles, para que los carpinteros las repararan. Y tanto los empleados como los granjeros del área llevaban partes rotas para que se las soldaran.

Para los trabajadores, la fábrica era un lugar agradable y confortable. Difícilmente se podía “avanzar” pero eran muy contados los interesados en avanzar de alguna manera. Aquellos que mostraban deseos de progresar en la compañía, eran trasladados a otras fábricas de la compañía en áreas diferentes y otros se iban a la gran ciudad.

Pero para otras partes interesadas, la fábrica no era de ninguna manera satisfactoria. Una persona que buscaba trabajo, tenía problemas para conseguirlo si no era alguien bien conocido, si no tenía familiares en la fábrica, o si no encajaba dentro de las normas inciertas del hombre de personal, que poco tenían que ver con la capacidad para realizar el trabajo. El cliente se encontraba que las entregas eran irregulares y también podría pensar que si todas las fábricas de yeso eran manejadas de la misma manera, posiblemente estarían pagando una sobretasa para cubrir los materiales robados, las reparaciones y la holgazanería general. Los gerentes de la oficina principal de la compañía, al enfrentar una intensa competencia de otras empresas y productos

una vez terminada la guerra, estaban aparentemente a punto de enloquecer. Al morir el gerente de la fábrica, la oficina principal envió un nuevo y agresivo gerente con órdenes de ajustar las cosas, incrementar la productividad y disminuir los costos.

Tomado de: Perrow, Charles, "Complex Organizations". Glenview Ill: Scott. Foresman, 1972. Cap.1

Traducción: Germán Ramírez Triana

TALLER:

1-SI UD. FUERA EL NUEVO GERENTE ¿QUÉ ACCIONES ADELANTARÍA CON EL OBJETO DE "AJUSTAR LAS COSAS, INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y DISMINUIR LOS COSTOS?".